

Так или иначе, все приведенные в примерах персонажи являются человеческим ресурсом компании, используемым не на 100%. Конечно, не очевидно, как можно использовать медицинское образование кого-то из сотрудников или музыкальное хобби другого. Но если бы была такая возможность, и они могли бы предложить использовать свои идеи и навыки в рамках компании? Например, игрок на бирже мог бы дать экспертную оценку инвестициям на фондовом рынке, специалист по ремонту стать руководителем проекта по ремонту или обустройству офиса. Музыкант мог бы выступить на корпоративном мероприятии, а медик – отлично провести презентацию у соответствующего потенциального клиента... Наверное, было бы целесообразно иметь такое информационное поле, на котором были бы представлены актуальные задачи, стоящие перед компанией, а сотрудники могли бы предложить свои услуги и обозначить свои возможности.

Есть и другая сторона вопроса. Практически все сотрудники обладают неким запасом идей или рационализаторских предложений, если пользоваться терминологией прошлых времен. В крупных компаниях, особенно производственных, используются различные процедуры сбора и рассмотрения подобных предложений. Процедуры эти обычно трудоемки и похожи на «черный ящик»: предложение поступает в «отдел инноваций», например, там долго рассматривается, после чего приходит ответ «да» или «нет». Процесс принятия решения получается закрытый и не очень понятный его участникам. Иными словами, только самые смелые сотрудники подают свои идеи и предложения на рассмотрение.

Внедрение нововведений в системе управления персоналом предприятия проходит все стадии инновационного процесса. Потребность в изменениях системы управления персоналом создается под действием внешних факторов (развитие практического применения последних разработок в области управления персоналом и управления качеством) и изменений в финансовой подсистеме организации.

Разработка нововведений в системе управления персоналом осуществляется на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций в области управления персоналом и специфики развития предприятия.

### **Литература**

1. Баранчеев, В.П. Управление инновациями: учебник/ В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 16с.
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 720с.
3. Зинов, В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / В.Г. Зинов, – М.: Дело, 2005. – 14с.
4. Кремнев, Р.Г. Реализация инновационной стратегии организации как фактор решения проблем занятости: дис. канд. экон. наук / Р.Г. Кремнев. – М., 2010. - 18 с.

### **РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**А.Е. Винник,**  
*старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

**О.В. Васильева,**  
*ассистент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и динамикой развития факторов внешней среды, одной из актуальных проблем оста-

ется поиск источников устойчивых конкурентных преимуществ, задающих основные направления долгосрочного развития экономической системы. Возрастание роли интеллектуальных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, способствовало появлению в начале 1990-х годов нового течения научной мысли в области стратегического управления, известного как ресурсная теория фирмы (RBV – resource – basedview), в рамках которого получила развитие не менее популярная концепция ключевых компетенций Г. Хэмела и К. Прахалада.

Ресурсный подход связан с именами Б. Вернерфельта [2], Э. Пенроуз, Р. Нельсона и С. Уинтера [9], Р. Сайерта и Д. Марча, Дж. Барни, Р. Гранта, И. Дикерса, Д. Коллиза, К. Кула, С. Монтгомери, Д. Тиса и Р. Рамелта. Среди отечественных ученых наиболее известными являются научные публикации В. Катькало, Г. Клейнера, В. Ефремова, И. Ханыкова, И. Гуркова и других [4].

Российская экономика, обладая многоукладностью и огромной дифференциацией в своём экономическом развитии, находясь в сложных как политических, так и экономических условиях «санкционной» войны, должна сформировать постоянную основу инновационного развития. Поэтому возникает необходимость поиска новых подходов к формированию и управлению конкурентными преимуществами, как на организационном уровне, так и на уровне региона. Ключевые компетенции в отличие от других факторов конкурентных преимуществ, имеют в своей основе долгосрочные устойчивые сложно копируемые элементы, поэтому выступают основой инновационного развития социально-экономических систем, обеспечивающих их переход на качественно новый уровень.

Впервые понятие стержневой (ключевой, корневой) компетенции было введено К.К. Прахаладом и Г. Хамелом и рассматривалось как «коллективные знания организации, направленные на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков» [5]. Таким образом, ключевая компетенция организации, во-первых, это ее ресурсные возможности, а во-вторых - способности, отражающие максимально возможные способы эффективного использования материальных и нематериальных ресурсов.

Исходя из выше сказанного, можно констатировать, что обеспечивающие конкурентные преимущества компетенции - ключевые компетенции, которые, во-первых, неотделимые от системы, а во-вторых, не могут быть воспроизведены конкурентами. Они отражают потенциал компании, которая использует те же самые ресурсы, что и конкуренты, но по сравнению с ними функционирует более эффективно. Следовательно, ключевые компетенции системы, обладающие такими свойствами как ценность, уникальность и устойчивость, могут формировать стратегическую ориентированность организации на долгосрочную перспективу, а также являться основой повышения ее конкурентоспособности. Ключевые компетенции формируются как комбинация интеллектуальных ресурсов (человеческого капитала) и организационного капитала, являются источником создания рыночного капитала и отражают способности организации эффективнее конкурентов использовать не только имеющиеся, но и создавать недостающие ресурсы (рис. 1).

Поскольку источником и способностей, и компетенций являются знания, которыми, в свою очередь, обладает один из наиболее важных ресурсов предприятия – персонал, приложение ресурсного подхода к человеческим ресурсам позволяет рассматривать их как независимый потенциал, который может быть преобразован посредством инструментов управления в специальные конкурентные преимущества организации, при условии, что сотрудники добавляют ценность, навыки и умения, которыми они обладают, являются редкими, уникальными, не могут быть повторены конкурентами, а сами работники не могут быть заменены другими. Поэтому, соединение ключевых компетенций организации (информация, инструменты, стимулы) с индивидуальными (персональными) компетенциями работников (знания, способности, мотивы) за счет эффекта синергии позволяют формировать устойчивые конкурентные преимущества бизнеса.

Попытки классификации ключевых компетенций различными авторами предпринимались неоднократно, однако на данный момент этот вопрос остается недостаточно

изученным. Так, Неганова И.С. выделяет два самостоятельных вида компетенций: профессиональные и организационные.

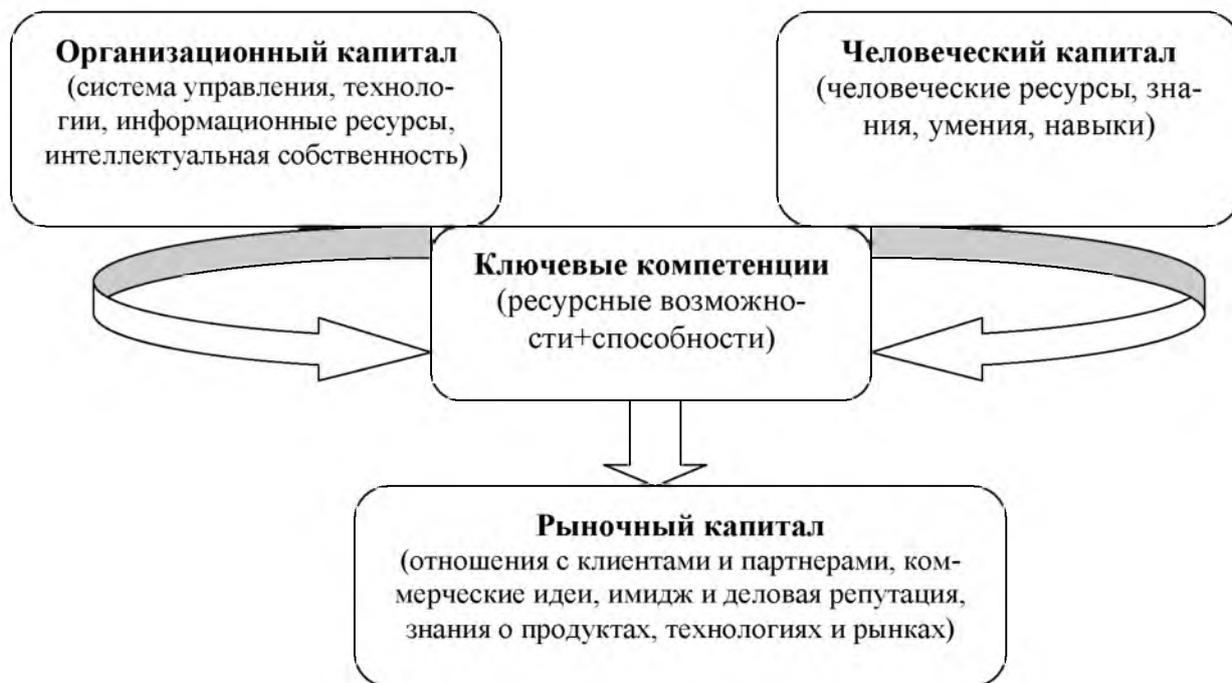


Рис. 1. Источники формирования ключевых компетенций хозяйствующего субъекта

Москалев В.А. говорит о существовании человеческих, управленческих, маркетинговых, производственных, инновационных и финансовых компетенциях организации. Белякова Г.Я. и Сумина Е.В. выделяют системные, личностные и динамичные ключевые компетенции [9]. Основные признаки классификации ключевых компетенций представлены в таблице 1.

Таблица 1

Классификация компетенций организации

№ п/п	Признаки классификации	Виды компетенций
1	Носитель ключевой компетенции	- сотрудники («компетенции персонала»); - группы сотрудников (формируют «производственные» компетенции); - организация в целом («организационные» или «рыночные» компетенции).
2	По содержанию	- специальные, связанные с производством определенного продукта, услуги или технологических операций; - компетенции взаимодействия, касающиеся формирования отношений с коллегами, деловыми партнерами и клиентами; - компетенции развития, позволяющие накапливать опыт, обучаться, создавать инновации и решать новые проблемы.
3	По стадии жизненного цикла	- отработавшие; - сохраняющие свою силу, но имитируемые конкурентами; - устойчивые и трудно имитируемые.
4	Сфера проявления	- связанные с доступом к рынку; - связанные с доверием со стороны потребителей.
5	Уровень формирования	- ресурсные; - основанные на комплементарном эффекте; - основанные на синергетическом эффекте (инновационные).

Многочисленные исследования последних лет показывают, что успех в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: внутренних и внешних компетенций,

а также динамических способностей. При этом именно низкие динамические способности (низкий инновационный потенциал, неспособность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями) являются одной из наиболее значимых причин слабой конкурентной позиции не только российских компаний, но и целых регионов.

Фирмы могут обладать одинаковыми ресурсами. Однако, создавая возможности для более эффективного их использования, организация вырабатывает собственные, трудно копируемые и уникальные компетенции, которые и становятся источником ее устойчивых конкурентных преимуществ, на основании которых выбирается стратегия, обеспечивающая наилучшее использование ресурсов и способностей относительно внешних возможностей.

Знание своих ключевых компетенций является важнейшим условием для разработки успешной стратегии, поскольку организация может:

- эффективнее использовать свои ресурсы, делая то, что удастся делать наилучшим способом;
- создавать барьеры для проникновения на рынок новых конкурентов;
- полностью использовать сильные стороны поставщиков, которые невозможно воспроизвести без инвестиций.

Утверждение относительно важности выявления и развития ключевых компетенций нашло свое наглядное представление в матрице аутсорсинга, иллюстрирующей, чем должна заниматься организация в соответствии с уровнем развития компетенций (рис. 2).

Стратегическая важность	Высокая	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
	Средняя	Сочетай	Сочетай	Делай сам
	Низкая	Покупай	Покупай	Покупай
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>

*Достигнутая компетенция (профессионализм) по сравнению с лучшими в отрасли*

Рис. 2. Выбор места осуществления отдельных видов деятельности [1]

Для успешной и устойчивой работы на определенном рыночном сегменте, необходимо обладать набором ключевых компетенции, состав которых специфичен для каждого из них. Совместимость сегмента рынка определяется тем, насколько имеющиеся у фирмы корневые компетенции совпадают с ключевыми компетенциями данного рынка (рис. 3).

Привлекательность рыночного сегмента	Высокая	<b>Корневые бизнесы</b> (привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании)	<b>Иллюзорные возможности</b> (привлекательные сегменты, однако, слабо удовлетворяющие условию совместимости компании)
	Низкая	<b>Периферийные бизнесы</b> (непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании)	<b>Бесперспективные направления</b> (непривлекательные сегменты, не удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании)
		Сильное	Слабое

Совпадение с корневыми компетенциями

Рис. 3. Привлекательность рынка и уровень совпадения с компетенциями [1]

Резюмируя вышеизложенное отметим, что характерной чертой современного производства является наличие компонента знаний в каждом продукте и услуге, поэтому интеллектуальная работа и специальное знание становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но также основой конкурентоспособности и экономического развития организации, а также целых регионов. Поскольку устойчивость конкурентных преимуществ определяется тем, насколько трудно их копировать конкурентам, источником современной конкурентоспособности являются трудно копируемые, трудно разрушаемые и трудно воспроизводимые нетривиальные активы, объединенные общим понятием «компетенции», представляющие собой некую конфигурацию способностей и ресурсов. В то время как ресурсы выступают источником способностей, способности являются основным источником устойчивого конкурентного преимущества организации. При этом компетентностная концепция опережающего развития региона позволяет выявить основные технологические направления его развития.

### Литература

1. Бариленко В.И. Основы бизнес – анализа / учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга. – М.: КНОРУС, 2016. – 272 с.
2. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник СПб ГУ. - 2006. - Сер. 8. - Вып. 1. - С. 103-117.
3. Винник А.Е. Компетенции как ресурсы экономической системы / А.Е. Винник // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. Экономические науки. - 2016.- №6. - С. 278 - 282.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. - М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
5. Прахалад К. К. Ключевая компетенция корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. - 2003. - Вып. 3. - С. 19-46.
6. Прядко С.Н. Исследование стержневых компетенций в управлении региональными научно-образовательными организациями / С.Н. Прядко // Научные Ведомости Белгородского государственного университета. Серия Экономика. Информатика. - 2016. - №9 (230). – Выпуск. 38. – С. 55-69.
7. Снитко Л.Т. Формирование и реализация ресурсной стратегии организации с позиции компетентностного подхода / Л.Т. Снитко, Е.В. Токарь, О.А. Клиндухова // Фундаментальные исследования. – 2014. - №5. – С. 323 – 327.
8. Снитко О.А. Компетентностный подход к управлению ресурсами организации / О.А. Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №2. – С. 340 – 346.
9. Соснина Е.Ю. Управление развитием компетенций организации промышленности / Е.Ю. Соснина: автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 2009. – Режим доступа: <http://dissers.ru/1raznoe/1/1108-1-sosnina-elena-yurevna-upravlenie-razvitiem-kompetenci-y-organizaciy-promishlennosti-special.php>
10. Нельсон Р.Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р.Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. 2002. – 540с.
11. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу – хау и нематериальные активы / Д. Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. - 2004. - №1. - С. 95 - 120.